

СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА И ПРОФЕССИЙ

УДК 316.334.22

Е. С. Балабанова, Д. А. Баранова, В. Э. Деминская

НАДРОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА: ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРЕДПОСЫЛКИ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Российская Федерация, 105187, Москва, Кирпичная ул., 33/5

Статья посвящена исследованию надролевого поведения работников российских организаций. Целью исследования является выявление факторов и последствий четырех видов надролевого поведения: «активного просоциального»; «пассивного просоциального»; ориентированного на повышенные трудовые нагрузки; ориентированного на изменения. Эмпирический анализ был проведен на основе стандартизированного опроса 112 человек в двух компаниях (производственной и ИТ). Авторы выявили, что ведущими факторами, влияющими на проявления надролевого поведения, являются организационно-управленческие, а не индивидуально-личностные характеристики. Два вида надролевого поведения («пассивное просоциальное» и ориентированное на повышенные трудовые нагрузки) чаще всего демонстрируются низкоресурсными сотрудниками, являются косвенным отражением неэффективной организации рабочих процессов и несут в себе негативные последствия для сотрудников. Напротив, «активное просоциальное» и «ориентированное на изменения» виды надролевого поведения характерны для высокоресурсных работников и связаны с более высокой удовлетворенностью работой и карьерными продвижениями. Результаты исследования позволяют расширить представления о наиболее предпочтительных с точки зрения менеджмента проявлениях надролевого поведения и его возможных издержках. Библиогр. 23 назв. Табл. 3.

Ключевые слова: надролевое поведение работника, организационное гражданское поведение, просоциальное поведение, «голос» работника, трудовые практики.

EMPLOYEE EXTRA-ROLE BEHAVIOR: MANIFESTATIONS, ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

E. S. Balabanova, D. A. Baranova, V. E. Deminskaya

National Research University Higher School of Economics,
33/5 Kirpichnaya ul., Moscow, 105187, Russian Federation

The purpose of this paper is to examine manifestations, antecedents, and consequences of employees' extra-role behaviour in Russian business organisations. The authors empirically identify four distinct types of extra-role behaviour: active prosocial, passive prosocial, oriented towards extra efforts at work, and challenge-oriented. The study is based on a sample of 112 employees from two organizations (manufacturing and IT). The analysis shows that organization-based management practices are stronger predictors of extra-role behaviors compared to respondents' individual characteristics. The authors also found that the two types of extra-role behavior ('passive prosocial' and 'oriented towards

extra-efforts at work'), typically demonstrated by among by low-resource employees, seemingly result from poor management practices, and negatively influence on respondents' job satisfaction and career promotions. In turn, high-resource employees tend to be engaged in active prosocial and change-oriented behaviors. These two types of extra-role behavior lead to higher work satisfaction and career success. The analysis enriches understanding of the nature of extra-role behavior in Russian organisations, its costs and benefits for organisations. It reveals the most effective types of extra-role behavior to be recommended for managerial implications. Refs 23. Tables 3.

Keywords: employee extra-role behavior, organizational citizenship behavior, prosocial behavior, employee voice, work practices.

Современные тенденции развития экономики обуславливают возрастающую ценность человеческих ресурсов. Рыночный успех все больше зависит от интеллектуального и творческого потенциала работников. Это предполагает, что современный работник — не просто исполнитель трудовых функций и распоряжений руководства, но проактивный субъект деятельности организации. «Субъектность» работника проявляется в том числе в выходе за пределы минимальных требований — формальных и неформальных, — которые определяются его ролевым стандартом в данной организации, что обуславливает актуальность проблемы изучения надролевого поведения работника. При том что как российские, так и зарубежные исследователи ранее обращались к выяснению степени распространенности и предпосылок не обязательного для работника, но желательного для организации поведения, методика его изучения, на наш взгляд, требует более четкого разделения ценностно-мотивационных оснований надролевого поведения, позитивных установок по отношению к работе и организации и собственно поведения как наблюдаемых действий. Более пристального внимания также требует изучение разных видов надролевого поведения. Объектом настоящего исследования стали работники двух российских компаний, предметом — проявления надролевого поведения на работе, условия его формирования и последствия для работников. Цель статьи — представление инструментария изучения надролевого поведения российских работников и результатов его эмпирической апробации. Задачами, в соответствии с которыми структурирована статья, стали: 1) анализ понятия и выделение видов надролевого поведения; 2) анализ литературы, посвященной результатам и предпосылкам формирования надролевого поведения; 3) критический анализ методологии его изучения; 4) представление авторского инструментария изучения надролевого поведения и 5) результатов его эмпирической апробации.

«Надролевое поведение»: понятие и виды

В отличие от *ролевого* поведения, которое является *обязательным* для работника и регулируется системой санкций за невыполнение и стимулов за (хорошее) исполнение, *надролевое* поведение обозначает область *не обязательного, но желательного* в рамках данной организации. То есть это виды поведения, совершаемого работником добровольно, сверх его обязательных рабочих задач, и при этом так или иначе желательного для организации. Организация не может *заставить* работника совершать такого рода действия, однако, поскольку она в них заинтересована, может *создать условия* для того, чтобы работник *захотел* совершать их.

В отечественной социологии проблематика надролевого поведения представлена в исследованиях активного трудового поведения [1; 2]. Готовность работника выходить за рамки формальных обязанностей рассматривалась как один из показателей сплоченности трудового коллектива и «включенности» в деятельность предприятия [3]. Отметим, что к настоящему времени внимание отечественных исследователей в большей степени сосредоточено на желательных для организации установках, ценностно-мотивационных атрибутах «хорошего работника», проявляющего интерес к своей работе, заинтересованного в успехе своего предприятия, ориентированного на сотрудничество. Готовность к надролевому поведению рассматривается преимущественно в контексте «включенности», организационной приверженности, психологической идентификации с организацией [4; 5]. Подчеркнем, что в данном случае речь идет именно о «готовности» как *установке* по отношению к работе, а не о трудовом *поведении* как «внешне наблюдаемых действиях, поступках субъекта трудовой деятельности в их определенной последовательности» [6, с. 353].

В зарубежных «организационных исследованиях» (*organizational studies*) надролевое поведение работника чаще всего описывается термином *organizational citizenship behavior* — «организационное гражданское поведение» (ОГП). Наиболее известная на данный момент классификация видов ОГП была предложена Д. Органом [7]. Он выделил пять его разновидностей: «сознательность» (*conscientiousness*), «вежливость» (*courtesy*), «альтруизм», «гражданские добродетели» (*civic virtue*), «спортивный дух» (*sportsmanship*). Несмотря на то что классификация Органа широко известна и активно используется в эмпирических исследованиях, она вызывает и достаточно серьезную критику из-за невзаимоисключаемости типов, отсутствия строгих границ между ними, критериев отнесения конкретных видов поведения к тому или иному типу¹.

Нам представляются более строгими два других основания для типологизации надролевого поведения²: 1) его «инструментальная» (субъект-объектная) либо «социальная» (субъект-субъектная) ориентированность, 2) нацеленность на демонстрацию лояльности руководству и организации либо на критику и изменения в организации. В отличие от типологии Органа, эти два основания позволяют выделить важнейшие «водоразделы», качественно разные, взаимоисключаемые проявления надролевого поведения.

В соответствии с первым основанием выделяются ОГП, «ориентированное на работу / на организацию» и «просоциальное» (т. е. направленное на людей — коллег по работе и руководителей) [8].

¹ С этой проблемой, в частности, один из авторов статьи столкнулся в процессе преподавания онлайн-курса на платформе «Открытое образование» (<https://openedu.ru/course/hse/ORGBH/>). Тестовое задание, в котором предлагалось определить, к какому из типов ОГП, по Д. Органу, относится представленный в кейсе пример, вызвало большие трудности у слушателей. На форуме курса было высказано большое количество замечаний, что описанное поведение может быть отнесено сразу к нескольким типам, а сама логика классификации Органа вызвала ассоциации с «китайской классификацией животных» в рассказе Д. Борхеса.

² Далее при обращении к литературе мы будем использовать «ОГП» как более привычный для зарубежных исследователей термин. Для характеристики собственного исследования мы оперируем понятием «надролевое поведение» как более строгим — это не обязательное для работника, но желательное для организации поведение, фиксируемое через наблюдаемые, состоявшиеся в определенный промежуток времени действия.

Второй критерий классификации ОГП предполагает, что такое поведение может проявляться как 1) выражение лояльности, преданности организации либо конкретным людям (*affiliation-oriented*) либо как 2) привлечение внимания к проблемам на рабочем месте и в организации в целом, нацеленность на изменения, оптимизацию организационных процессов, процедур, практик (*challenge-oriented*) [9]. Второй вид ОГП фактически пересекается со стратегией «голоса» работника — вербального проактивного поведения, направленного на более высокие уровни организационной иерархии, с целью изменить устоявшиеся организационные практики, самостоятельно артикулировать проблемы в организации [10].

Результаты и условия формирования надролевого поведения работников

Абсолютное большинство исследователей отмечают позитивные эффекты ОГП для функционирования организаций. Такое поведение повышает общую эффективность работы сотрудников за счет взаимопомощи, наставничества, передачи знаний, инициативности сотрудников, отсутствия конфликтов. Оно способствует повышению эффективности работы руководителей за счет полезных предложений и снижения потребности во внешнем контроле; снижает текучесть кадров; повышает способность организации привлекать лучших работников. Отмечается также, что и сам работник, демонстрирующий ОГП, получает ощутимые «бонусы» в виде формальных и неформальных, явных и неявных вознаграждений (подробный обзор см., например, в [11]).

Как было отмечено выше, специфика надролевого поведения как добровольно-инициативного исключает *принуждение* к такому виду поведения со стороны руководства и, следовательно, требует более мягких видов управленческих воздействий. С одной стороны, это может быть целенаправленный отбор сотрудников, в большей степени склонных к таким видам поведения, с другой — создание условий, в которых работник будет готов выходить за пределы минимальных требований на рабочем месте. Соответственно, мы можем разделить факторы формирования надролевого поведения на *индивидуально-личностные* и *организационно-управленческие*.

К *индивидуально-личностным факторам* формирования надролевого поведения относятся личностные качества, ценности, ориентации, эмоции сотрудников. Например, выявлено, что сильнее всего предсказывают ОГП такие качества «Большой пятерки» личностных характеристик, как «уживчивость» (*agreeableness*) и «сознательность» (*conscientiousness*) [12].

К *организационно-управленческим факторам* формирования ОГП мы относим *управленческие практики, особенности процессов и процедур в организации*, демонстрирующие работникам, что организация ценит их, заботится об их благополучии, нацелена на долгосрочные отношения с ними. Результаты многих исследований продемонстрировали, что сильными стимулами надролевого поведения сотрудников являются, например, «трансформационный» стиль лидерства непосредственного руководителя [13]; децентрализация процесса принятия решений, расширение прав и возможностей работников [14]; эффективные коммуникационные процессы, высокий уровень автономии и возможность проявить инициативу [15].

Однако, несмотря на то что подавляющее большинство исследований отмечает положительные последствия ОГП, ряд авторов (один из наиболее удачных, на наш взгляд, обзоров представлен в [16]) предостерегают от идеализации феномена надролевого поведения. В основе его могут лежать «эгоистические» мотивы, когда работник стремится повысить свой статус в глазах работодателя. Существуют и возможные негативные последствия ОГП для работника, например нагрузки, перенапряжение. Подмечена интересная особенность надролевого поведения: если оно проявляется регулярно и при этом приносит ощутимые выгоды организации, происходит его «эскалация», оно из добровольно-инициативного может постепенно перейти в категорию *ролевого*, т. е. *обязательного* для работников. Отмечаются возможные негативные последствия для индивидуальной, групповой и организационной эффективности, когда чрезмерная вовлеченность работника в ОГП снижает его производительность [17].

Противоречивость результатов исследований о мотивах, факторах и последствиях надролевого поведения работников в организациях в значительной степени объясняется тем, что большинство исследований рассматривают надролевое (или «гражданское») поведение как единый конструкт, чаще всего отталкиваясь от концептуализации ОГП в работах Д. Органа. В настоящей статье мы постараемся ответить на **вопрос, каковы основные проявления, факторы и последствия четырех различных видов надролевого поведения**, выделенных нами выше: 1) «ориентированного на организацию»; 2) «просоциального»; 3) ориентированного на демонстрацию лояльности; 4) ориентированного на изменения.

Методология изучения надролевого поведения: проблема адекватности индикаторов

Как мы уже отмечали, большинство исследований берут за основу типологию ОГП, предложенную Д. Органом. Однако этот подход вызывает массу вопросов с точки зрения его общей логики и строгости отнесения тех или иных видов поведения к категории «надролевого».

Неоправданно расширительное толкование ОГП приводит к тому, что в инструментарий фактически включаются индикаторы как надролевого, так и ролевого поведения. К таковым относятся, например, утверждения «Я соблюдаю правила организации, даже если никто этого не видит», «Я читаю объявления, напоминания и прочее» [18], «Я заранее предупреждаю о том, что не смогу появиться на работе», «Я не беру незаслуженных перерывов» [8]. К «гражданскому» отнесено также уклонение работника от контрпродуктивного поведения («Я трачу мало времени на жалобы на тривиальные проблемы», «Я пытаюсь не создавать проблем для коллег» [18], «Я не трачу время на личные разговоры по телефону» [8]), что, на наш взгляд, также некорректно трактовать как «надролевое»: такая расширительная трактовка ОГП позволяет выявить «хорошего» работника, но не дает оснований относить его поведение к «надролевому».

Отсутствие жестких разграничений между поведением и установками / восприятиями проявляется в том, что к индикаторам «гражданского поведения» отнесены, например, самооценка («Я — один из наиболее совестливых работников»), убеждения («Я верю в честную плату за честную работу»), чувства («Я беспокоюсь

о том, как мое поведение влияет на работу других людей») [18]. Как видим, подобные формулировки не отвечают социологическому пониманию трудового поведения как внешне наблюдаемых действий на рабочем месте.

Предельно абстрактные формулировки индикаторов, опять же, больше говорят о восприятии себя, чем о конкретном, наблюдаемом поведении («Я всегда фокусируюсь на том, что плохо, а не на том, что хорошо» [18], «У меня личный интерес к коллегам», «Я защищаю собственность компании» [8]).

Учитывая вышесказанное, в разработке инструментария нашего эмпирического исследования мы использовали только те индикаторы из представленных в зарубежных рецензируемых журналах, которые, на наш взгляд, позволяли 1) однозначно отнести поведение к «надролевому», 2) выявить конкретные, наблюдаемые проявления надролевого поведения как фиксацию произошедших за определенный период времени событий. Формулировки вопросов были адаптированы из [8] и [19], где представлено достаточно четкое разделение на ОГП, ориентированное на организацию, и просоциальное, а также из [9], где проведено разделение ОГП, ориентированного на демонстрацию лояльности, и ОГП, ориентированного на изменения. Эти индикаторы представлены ниже (табл. 1).

Организация и методы исследования

Эмпирический анализ проявлений, факторов и последствий четырех видов надролевого поведения работников был проведен по результатам стандартизованного опроса работников двух компаний в марте–апреле 2016 г. Первая компания занимается производством и продажей нетканых материалов и синтетических волокон, расположена в Подмоскowie, общая численность занятых — 85 человек. Вторая представляет сферу информационных технологий и специализируется на интернет-проектах (социальные сети, сайты знакомств, онлайн-продажи, платежные системы) и приложениях для смартфонов, расположена в Москве, численность занятых — 110 человек. Опрос проводился методом личного интервью в производственной компании и методом онлайн-опроса — в IT-компании.

Общая численность опрошенных составила 112 человек, в том числе в производственной компании — 53 чел. (47 %), в IT-компании — 59 чел. (53 %). Мужчины составили 68 %, женщины — 32 % выборки. Средний возраст респондентов — 31 год, средний стаж работы в организации — 2,5 года. 79 % опрошенных — респонденты с высшим образованием, 11 % имеют второе высшее / бизнес-образование (МВА), среднее профессиональное — 6 %, общее среднее и начальное профессиональное — 4 %. Доля руководителей в выборке составила 23 %.

Проявления различных видов надролевого поведения

Для выявления надролевого поведения респондентам было предложено ответить на вопрос «Случалось ли Вам в течение последних 12 месяцев **добровольно, по своей инициативе...**?». Список состоял из 13 видов действий, оценить частоту их совершения предлагалось по шкале Лайкерта от 1 (ни разу) до 5 (часто). Ответы респондентов были подвергнуты факторному анализу и анализу надежности, что позволило уточнить классификацию видов надролевого поведения. Ниже пред-

ставлены процентные распределения ответов и анализ внутренней согласованности индикаторов четырех видов надролевого поведения (табл. 1).

Эмпирические данные подтвердили предположение о том, что надролеовое поведение четко разделяется на «ориентированное на организацию» и «просоциальное». Результаты анализа позволили уточнить, что каждый из этих типов проявляется в двух видах. Поведение, «ориентированное на организацию», включает

Таблица 1. Распределение ответов на вопрос «Случалось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе...?», N = 112

Виды надролевого поведения	Варианты ответов по шкале: 1 — «ни разу»... 5 — «да, часто», % по строке					Среднее значение	α Кронбаха
	1	2	3	4	5		
«Активное» просоциальное							0,700
Помогать своим коллегам в выполнении их работы, если они испытывали затруднения	8	7	17	29	39	3,84	
Делиться опытом, знаниями, профессиональной информацией с коллегами	4	7	9	36	44	4,09	
«Пассивное» просоциальное							0,647
Уделять своим коллегам время, выслушивать их личные проблемы	15	25	25	20	15	2,95	
Улаживать или предотвращать конфликты между коллегами	61	17	7	12	3	1,76	
Подбадривать своих коллег, создавать позитивную эмоциональную атмосферу на рабочем месте	18	19	27	16	20	3,03	
Направленное на организацию: демонстрация лояльности (affiliation-oriented)							0,705
Выполнять виды работ, не входящие в Ваши прямые должностные обязанности	31	29	17	10	13	2,46	
Задерживаться на работе сверх положенного времени	7	17	27	32	17	3,35	
Работать в выходные дни	24	29	18	20	9	2,61	
Брать работу на дом	42	23	18	13	4	2,14	
Направленное на организацию: ориентированное на изменения (challenge-oriented)							0,705
Высказывать руководству свое мнение по поводу рабочих вопросов, даже если Ваши коллеги с этим были не согласны	6	17	37	28	12	3,23	
Спорить с руководителем, отстаивать собственное мнение по поводу лучшей организации рабочего процесса	6	36	34	20	4	2,78	
Привлекать внимание руководства к допущенным ошибкам, проблемам в подразделении или организации в целом	13	26	38	18	5	2,76	
Выступать с предложениями по улучшению организации работы	5	23	33	27	12	3,16	

в себя «демонстрацию лояльности», которая, как видно из исходных индикаторов, содержит повышенные трудовые нагрузки и стратегию «голоса» работников, его инициативное проактивное поведение, направленное на организационные изменения и улучшение процессов в организации. В свою очередь, «просоциальное» надролевое поведение четко делится на «активное» (работник выступает «экспертом» и «наставником» в своей профессиональной области, его просоциальное поведение связано с исполнением рабочих задач) и «пассивное» (направленное исключительно на удовлетворение социозэмоциональных потребностей, включающее проявления эмпатии, поддержки, заботы о коллегах по работе). Как видно из средних значений в табл. 1, чаще всего сотрудники вовлечены в «активное просоциальное» надролевое поведение, а реже всего — в «пассивное просоциальное».

Приемлемые значения внутренней согласованности индикаторов (от 0,647 до 0,705) позволили нам объединить исходные переменные в четыре индекса надролевого поведения для дальнейшего анализа путем расчета средних.

Сравнение средних значений четырех индексов по разным группам работников выявило, что «пассивное просоциальное» и поведение, «ориентированное на лояльность» (повышенные трудовые нагрузки), чаще отмечаются среди относительно низкоресурсных сотрудников — респондентов со средним профессиональным образованием и среди работников, которые ощущают себя в организации *«винтиком, который легко заменить»*. Действительно, заменимый, зависимый от работодателя сотрудник в высокой степени ориентирован на демонстрацию лояльности, он более покладист, им легче манипулировать. «Активное просоциальное» и «ориентированное на изменения» поведение, напротив, чаще фиксируется среди руководителей, респондентов с высшим образованием и тех, кто считает себя в организации *«партнером, от которого во многом зависит успех дела»*. Таким образом, роли экспертов, наставников и инициаторов изменений чаще берут на себя высокоресурсные сотрудники, высоко оценивающие свою роль в организации.

Были получены значимые различия частоты реализации разных видов надролевого поведения среди сотрудников двух компаний, участвовавших в исследовании. «Пассивное просоциальное» и поведение, связанное с повышенными трудовыми нагрузками, чаще реализуется на производственном предприятии, в то время как «активное просоциальное» — в IT-компании.

Предпосылки надролевого поведения

На предварительном этапе мы провели анализ парных корреляций четырех видов надролевого поведения с переменными, характеризующими самооценку личностных качеств респондентов; ценностей, связанных с работой; наблюдаемых практик, событий в трудовой деятельности респондентов; установок и восприятий, связанных с работой. Далее переменные, показавшие статистически значимые связи, были включены в качестве предикторов в регрессионные модели методом *Stepwise*, позволяющим пошагово оценить вклад каждой переменной в общий коэффициент детерминации (табл. 2).

Результаты регрессионного анализа подтверждают наши первичные предположения о качественных различиях четырех видов надролевого поведения.

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа с зависимыми переменными индексов надролевого поведения, стандартизованные Beta-коэффициенты

Группы предикторов	Значимые предикторы	Пассивное просоциальное	Повышенные трудовые нагрузки	Активное просоциальное	Ориентированное на изменения
Контрольные переменные	Организация (1 = ИТ, 2 = производство)		,166*	-,261**	
	Пол (1 = мужской, 2 = женский)	,202**			
	Стаж работы в компании, лет		,167**		
	Руководящая должность				,263**
Самооценка личностных качеств ³	Сознательность ⁴	-,197*			
	Эмоциональная стабильность ⁵	-,185**	-,279***		
Ценности, связанные с работой	Завоевание признания со стороны руководства				,161*
	Завоевание уважения коллег				-,205*
Практики трудовой деятельности	Трудоустроились благодаря наличию образования по специальности		-,133*		
	Руководство предварительно обсуждало с Вами изменения, нововведения, касающиеся лично Вас или Вашего подразделения			,203*	,215*
Восприятия, субъективные оценки, связанные с работой	Конфликты на рабочем месте ⁶	,375***	,211**		
	Автономия и возможности влияния на рабочем месте ⁷	-,179*		,264**	,260**

³ В соответствии с моделью «Большой пятерки» личностных характеристик. Источник индикаторов: [20]. Формулировка вопроса: «Ниже Вам представлен список черт характера людей. Пожалуйста, отметьте для каждой пары противоположных качеств, какое из них и в какой степени наиболее точно описывает Ваш характер».

⁴ Индекс из четырех переменных. Пример формулировок: «Неорганизованный (1) ... Организованный (5)».

⁵ Индекс из четырех переменных. Пример формулировок: «Напряженный (1) ... Расслабленный (5)».

⁶ Индекс из трех переменных. Пример формулировок: «Мне часто приходится видеть, как конфликтуют мои коллеги».

⁷ Индекс из четырех переменных. Пример формулировок: «Я сам(а) выбираю, какими способами выполнять свою работу».

Группы предикторов	Значимые предикторы	Пассивное просоциальное	Повышенные трудовые нагрузки	Активное просоциальное	Ориентированное на изменения
Восприятия, субъективные оценки, связанные с работой	Трансформационное лидерство руководителя ⁸		-,164*		
	«Уровень моего вознаграждения на этой работе адекватен результатам моей работы»		-,166*		
	Эффективность как условие карьерных продвижений ⁹				-,387***
Скорректированный R ²		,517***	,668***	,256***	,344***

* Значимо при $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Прежде всего это оппозиция «пассивное просоциальное» и «повышенные трудовые нагрузки», с одной стороны, и «активное просоциальное» и «ориентированное на изменения» — с другой.

Эмоционально-психологическая поддержка коллег и повышенные трудовые нагрузки — это прежде всего стратегии поведения относительно низкоресурсных работников — женщин; работающих не по специальности; работников с большим стажем работы в компании; с низкими самооценками уровня «сознательности» («добросовестности»). Для обоих видов поведения значимым предиктором оказался низкий уровень эмоциональной стабильности, что позволяет предположить, что эти виды поведения реализуются работниками, которые зависимы от мнения окружающих, беспокоятся о том, «что о них подумают», для которых высокое значение имеет психологически комфортная атмосфера на рабочем месте.

Также обратим внимание, что два первых вида надролевого поведения предсказываются «негативными» оценочными восприятиями — высоким уровнем конфликтов, низкими возможностями автономии и влияния на рабочем месте, неадекватностью вознаграждений результатам работы. Эти данные можно интерпретировать таким образом, что «пассивное просоциальное» и «связанное с повышенными трудовыми нагрузками» виды надролевого поведения носят прежде всего компенсаторный характер. Проявление таких видов поведения является косвенным свидетельством нездоровой, неблагоприятной атмосферы на рабочем месте. Наличие межличностных конфликтов вынуждает работников прибегать к «внутреннему маркетингу», по терминологии И. Адизеса [22, с. 141, 362], т.е. тратить дополнительные усилия на установление коммуникаций, «продажу» своих идей, сохранение целостности коллектива. В результате у организации остается меньше

⁸ Индекс из 20 переменных. Источник индикаторов: [21]. Пример формулировок: «Вселяет уверенность, что цели будут достигнуты».

⁹ Индекс из трех переменных. Ответ на вопрос «Как Вы считаете, насколько важны следующие критерии для того, чтобы сделать успешную карьеру в Вашей организации?».

сил на решение ее внешних задач, удовлетворение потребностей клиентов, адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Что касается отрицательной связи адекватности вознаграждений результатам работы с проявлениями надролевого поведения в виде повышенных трудовых нагрузок, то мы можем объяснить ее тем, что, не имея возможности получить вознаграждение «по результату», работник вынужден компенсировать это обстоятельство демонстрацией дополнительных *усилий*. Получается, что такое поведение косвенно отражает неэффективную организацию рабочих процессов.

Иной набор переменных, как мы можем видеть (табл. 2), предсказывает два других вида надролевого поведения работников — «активное просоциальное» и «ориентированное на изменения». К обоим видам в большей степени склонны сотрудники, с которыми обсуждаются управленческие решения; высоко оценивающие уровень своей автономии и возможностей влияния на рабочем месте.

Обратим особое внимание на факторы, предсказывающие поведение, ориентированное на изменения. Напомним, это поведение предполагает выражение «голоса» работника, т.е. требует от работника определенной смелости, уверенности в себе. Достаточно ожидаемым было то, что такое поведение чаще встречается у руководителей. Однако несколько парадоксальным выглядит наиболее сильный *отрицательный* предиктор этого поведения — «*эффективность работы как условие карьерных продвижений в организации*». Для объяснения этого феномена обратимся к зарубежным исследованиям, показавшим, что ОГП в большей степени выгодно работникам в условиях системы, ориентированной на оценку *поведения* работника (*behavior-based system*), чем системы, ориентированной на оценку конкретных, измеримых *результатов* работы (*performance evaluation*) [17]. Вероятно, в условиях жесткой привязки вознаграждений к результатам работы, высококонкурентной «индивидуалистической» организационной среды поведение сотрудников «заточено» на успешное выполнение своих прямых должностных обязанностей, и они не склонны «распыляться» на то, что прямо не вознаграждается. Напротив, если такой привязки к результатам нет, тогда низкоресурсные работники пытаются получить вознаграждения, как мы только что показали, за счет прикладывания дополнительных рабочих усилий, а высокоресурсные — за счет «политического поведения», демонстрации активности.

Интересно также то, что надроловое поведение, ориентированное на изменения, реализуется работниками с низкой значимостью ценности завоевания уважения коллег по работе, но при этом стремящимися получить признание руководства. Это позволяет предполагать наличие «карьеристской» мотивации надролевого поведения, основанной на ожидании осязаемых выгод в виде благополучия начальства. Возможно, такое поведение является элементом личного пиара, которое, как показывают данные более ранних исследований, играет исключительно важную роль в карьерных продвижениях в российских организациях [23].

Тот факт, что для двух из четырех видов надролевого поведения оказалась значимой контрольная переменная принадлежности к компании, свидетельствует о важности организационной среды, отраслевого, профессионального контекста. Так, мы видим, что в производственной компании сотрудники чаще склонны к поведению в виде повышенных трудовых нагрузок, в то время как в ИТ-компаниях

чаще практикуется «активное» просоциальное поведение в виде экспертизы, наставничества.

Таким образом, мы обнаруживаем значительные расхождения с результатами зарубежных эмпирических исследований, подчеркивающих «безусловно позитивный» характер ОПП. Из четырех рассмотренных нами видов надролевого поведения «однозначно позитивным» можно считать лишь «активное просоциальное» поведение, которое предсказывается спецификой работы в интеллектуальной ИТ-компании, автономией работников и привлечением их к принятию решений. В остальных случаях надролевое поведение либо носит компенсаторный характер и предсказывается негативными самооценками и трудовыми практиками, либо тесно связано с «утилитаристскими» мотивами высокоресурсных работников.

Мы можем объяснить эти расхождения как методологическими особенностями изучения ОПП в зарубежных исследованиях (прежде всего неоправданно широкой трактовкой ОПП, фактически смешивающей ролевое и надролевое поведение работника), так и различиями социально-культурного контекста. То, что трансформационный стиль лидерства непосредственного руководителя не оказал значимого влияния на три вида надролевого поведения из четырех, возможно, говорит о том, что реальные трудовые практики — заслуженность вознаграждений, четкость постановки задач, привлечение к принятию решений, автономия в выполнении работы — в большей степени значимы для надролевого поведения сотрудника, чем эмоционально-оценочное восприятие личности своего руководителя.

Результаты надролевого поведения для работника

Как видно из результатов анализа, представленных в табл. 3, различные виды надролевого поведения имеют разные последствия с точки зрения экономического и социально-психологического благополучия работников. При этом в большинстве случаев их значимость перекрывает влияние контрольных переменных пола, возраста, организации и руководящей должности.

Наше предположение о «негативном», компенсаторном характере «пассивного просоциального» и «ориентированного на повышенные трудовые нагрузки» поведения подтверждается последствиями этих двух видов поведения для работников: то и другое снижает как общую удовлетворенность работой, так и удовлетворенность уровнем зарплаты. Кроме того, надролевое поведение, связанное с повышенными трудовыми нагрузками, действительно увеличивает общую продолжительность рабочей недели, а также усиливает конфликт рабочих и семейных ролей, способствует повышению уровня стрессов и выгорания на работе. Таким образом, мы не обнаружили *ни одного* позитивного для работника следствия реализации этого вида надролевого поведения.

Совершенно иная картина наблюдается с последствиями «активного просоциального» поведения. Как видим, работники, выступающие в роли экспертов и наставников, делящиеся профессиональной информацией, получают «бонусы» в виде общей удовлетворенности работой и зарплатой, а также в виде карьерных продвижений.

Таблица 3. Результаты регрессионного анализа с зависимыми переменными последствий надролевого поведения, стандартизованные Beta-коэффициенты

Предикторы	Продолжительность рабочей недели, часов	Общая удовлетворенность работой ¹⁰	Удовлетворенность зарплатой	Был карьерный рост за последние 12 месяцев	Конфликт работы и семьи ¹¹	Стрессы и «выгорание» на работе ¹²
<i>Контрольные переменные</i>						
Организация (1 = ИТ, 2 = производство)	-,152	,006	-,024	,068	,028	-,025
Пол (1 = мужской, 2 = женский)	-,104	-,001	,057	,063	-,145	,152
Возраст, лет	-,068	-,041	,110	,219*	,042	,168
Руководящая должность	-,005	,010	-,019	,275**	,019	-,032
<i>Виды надролевого поведения</i>						
Пассивное просоциальное	-,105	-,363***	-,220*	-,155	,171	,080
Повышенные трудовые нагрузки	,329*	-,281**	-,282*	-,338**	,488***	,337**
Активное просоциальное	-,097	,329***	240*	,316**	,080	-,187
Ориентированное на изменения	,119	-,104	-,149	,009	,135	,164
Скорректированный R ²	,019	,416***	,181***	,271***	,425***	,255***

* Значимо при $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Закключение

В настоящей работе была выявлена структура надролевого поведения работников российских организаций, показана его неоднородность. По нашему мнению, мы преодолели ограничения многих зарубежных исследований благодаря более четкому отбору индикаторов надролевого поведения как добровольно-инициативного, фиксируемого через свершившиеся факты в течение определенного промежутка времени. Тем самым мы продемонстрировали неоправданность расширительной трактовки «организационного гражданского поведения» (ОГП) в зарубежных исследованиях как любых «позитивных», желательных для организации видов поведения, установок, восприятий, оценок работников.

¹⁰ Индекс из 8 переменных. Пример формулировок: «Содержание работы, то, насколько она Вам интересна».

¹¹ Индекс из трех переменных. Пример формулировок: «Мою семью / друзей раздражает, что я часто занимаюсь рабочими делами дома или задерживаюсь на работе».

¹² Индекс из четырех переменных. Пример формулировок: «В конце рабочего дня я чувствую себя полностью обессиленным».

Основной вывод нашего исследования заключается в том, что организационно-управленческие факторы являются ведущими в формировании надролевого поведения и превалируют над предикторами индивидуально-личностного уровня.

Мы выявили, что два из четырех видов надролевого поведения — «пассивное просоциальное» и «связанное с повышенными трудовыми нагрузками» — чаще реализуются низкоресурсными работниками и являются отражением негативных процессов в организации — наличия межличностных конфликтов и отсутствия эффективной системы вознаграждения по результатам работы. Можно утверждать, что работник, реализующий эти виды поведения, вероятнее всего, окажется «в проигрыше» с точки зрения снижения удовлетворенности работой и зарплатой, роста общих трудовых нагрузок, конфликта работы и семьи, стресса и «выгорания» на рабочем месте. Таким образом, наше исследование вносит вклад в понимание «темных сторон» надролевого поведения, его возможных негативных предпосылок и издержек для работника.

Высокоресурсные работники в большей степени склонны демонстрировать два других вида надролевого поведения — «активное просоциальное» и «ориентированное на изменения». Условиями реализации этих видов поведения являются «открытость» организационной среды, привлечение работников к процессу принятия решений, высокая степень автономии, самостоятельности в выполнении работы, возможности влияния на рабочем месте. При этом наиболее позитивным с точки зрения работника является «активное просоциальное» поведение, т. е. распространение информации, выступление в роли эксперта и наставника для своих коллег. Стимулирование именно этого вида надролевого поведения, с нашей точки зрения, можно рекомендовать менеджерам для улучшения процессов управления персоналом.

Ограничением нашего исследования является относительно небольшой размер выборки и невозможность проанализировать последствия надролевого поведения с точки зрения экономической эффективности организации. Соответственно, наиболее перспективными направлениями дальнейшего изучения этой тематики являются, на наш взгляд, расширение эмпирической базы за счет более масштабных выборок, позволяющих выявить отраслевые и профессиональные различия в проявлениях, предпосылках и последствиях надролевого поведения, а также анализ надролевого поведения в контексте эффективности ролевого поведения работников, результативности работы подразделений и организаций в целом.

Литература

1. Бельский В. Х. Активность народных масс. Красноярск: Кн. изд-во, 1973. 215 с.
2. Тукумцев Б. Г. Самарский мониторинг социально-трудовой сферы // Социологические исследования. 2001. № 7. С. 41–50.
3. Лапин Н. И., Коржева Э. М., Наумова Н. Ф. Теория и практика социального планирования. М.: Политиздат, 1975. 200 с.
4. Бочаров В., Тукумцев Б. Новые требования к работнику промышленного производства в условиях современной модернизации (социологический анализ) // Телескоп. 2015. № 3 (111). С. 44–49.
5. Климов А. А. Идентификация с организацией и рабочей группой как фактор экстраролевого поведения работника: дис ... д-ра психол. наук. М., 2015. 159 с.
6. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. В. А. Ядов. СПб.: Наука, 2006. 426 с.
7. Organ D. W. Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington: Lexington Books, 1988. 160 p.

8. Williams L. J., Anderson S. E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, N 3. P. 601–617.
9. MacKenzie S. B., Podsakoff P. M., Podsakoff N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? // *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64, N 3. P. 559–592.
10. Балабанова Е. С., Эфендиев А. Г. «Голос» работника в российских бизнес-организациях: концептуализация и результаты эмпирического анализа // *Мир России: Социология, этнология*. 2015. Т. 24, № 3. С. 61–87.
11. Гулевич О. А. Гражданское поведение в организации: условия и последствия // *Организационная психология*. 2013. Т. 3, № 3. С. 78–96.
12. Bowling N. A., Burns G. N., Beehr T. A. Productive and counterproductive attendance behavior: an examination of early and late arrival to and departure from work // *Human Performance*. 2010. Vol. 23, N 4. P. 305–322.
13. Tse H. M., Chiu W. C. Transformational leadership and job performance: A social identity perspective // *Journal of business research*. 2014. Vol. 67, N 1. P. 2827–2835.
14. Jensen J. M., Raver J. L. When self-management and surveillance collide: consequences for employees' organizational citizenship and counterproductive work behavior // *Group & Organization Management*. 2012. Vol. 37, N 3. P. 308–346.
15. Chan S. H. J., Lai H. Y. I. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior // *Journal of business research*. 2017. Vol. 70, N 1. P. 214–223.
16. Bolino M. C., Klotz A. C., Turnley W. H., Harvey J. Exploring the dark side of organizational citizenship behavior // *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Vol. 34, N 4. P. 542–559.
17. Bergeron D. M., Shipp A. J., Rosen B. Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen // *Journal of Management*. 2013. Vol. 39, N 4. P. 958–984.
18. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors // *Leadership Quarterly*. 1990. Vol. 1. P. 107–142.
19. Jepsen D. M., Rodwell J. J. Justice in the workplace: the centrality of social versus judgmental predictors of performance varies by gender // *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20, N 10. P. 2066–2083.
20. Goldberg R. L. The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure // *Psychological Assessment*. 1992. Vol. 4, N 1. P. 26–42.
21. Bass B. M., Avolio B. J. Full range leadership development — Manual for the multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden, 1997. 170 p.
22. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
23. Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // *Социологические исследования*. 2012. № 5. С. 58–69.

Для цитирования: Балабанова Е. С., Баранова Д. А., Деминская В. Э. Надрольное поведение работника: проявления, предпосылки и последствия // *Вестник СПбГУ. Социология*. 2017. Т. 10. Вып. 2. С. 185–200. DOI: 10.21638/11701/spbu12.2017.204

References

1. Belen'kii V. X. *Aktivnost' narodnykh mass* [Activity of masses]. Krasnoyarsk, 1973. 215 p. (In Russian)
2. Tukumtsev B. G. Samarskii monitoring sotsial'no-trudovoi sfery [Samara monitoring of the socio-labour sphere]. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2001, no. 7, pp. 41–50. (In Russian)
3. Lapin N. I., Korzheva E. M., Naumova N. F. *Teoriia i praktika sotsial'nogo planirovaniia* [Theory and practice of the social planning]. Moscow, Politizdat, 1975. 200 p. (In Russian)
4. Bocharov V., Tukumtsev B. Novye trebovaniia k rabotniku promyshlennogo proizvodstva v usloviakh sovremennoi modernizatsii (sotsiologicheskii analiz) [New demands to the industrial workers in the context of modernization (sociological analysis)]. *Teleskop*, 2015, no. 3 (111), pp. 44–49. (In Russian)
5. Klimov A. A. *Identifikatsiia s organizatsiei i rabochei gruppoi kak faktor ekstrarolevogo povedeniia rabotnika*. Diss. ... dokt. psikh. nauk [Organizational and workgroup identification as a factor of extra-role employee behavior. Thesis of PhD]. Moscow, 2015. 159 p. (In Russian)
6. *Sotsiologiia truda. Teoretiko-prikladnoi tolkovyi slovar'* [Sociology of labour: Theoretical and practical dictionary]. Ed. by V. A. Jadov. St. Petersburg, Nauka Publ., 2006. 426 p. (In Russian).

7. Organ D.W. *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Lexington Books, 1988. 160 p.
8. Williams L.J., Anderson S.E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 3, pp. 601–617.
9. MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Podsakoff N.P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 2011, vol. 64, no. 3, pp. 559–592.
10. Balabanova E. S., Efendiev A. G. «Golos» rabotnika v rossiiskikh biznes-organizatsiiakh: kontseptualizatsiia i rezul'taty empiricheskogo analiza [The Voice of Employees in Russian Business Organizations: Conceptualization and Empirical Analysis]. *Mir Rossii: Sotsiologiya, etnologiya*, 2015, vol. 24, no. 3, pp. 61–87. (In Russian).
11. Gulevich O.A. Grazhdanskoe povedenie v organizatsii: uslovia i posledstviia [Organizational citizenship behavior: conditions and consequences]. *Organizatsionnaia psikhologiya*, 2013, vol. 3, no. 3, pp. 78–96. (In Russian)
12. Bowling N.A., Burns G.N., Beehr T.A. Productive and counterproductive attendance behavior: an examination of early and late arrival to and departure from work. *Human Performance*, 2010, vol. 23, no. 4, pp. 305–322.
13. Tse H.M., Chiu W.C. Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of business research*, 2014, vol. 67, no. 1, pp. 2827–2835.
14. Jensen J.M., Raver J.L. When self-management and surveillance collide: consequences for employees: organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, 2012, vol. 37, no. 3, pp. 308–346.
15. Chan S.H.J., Lai H.Y.I. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 2017, vol. 70, no. 1, pp. 214–223.
16. Bolino M.C., Klotz A.C., Turnley W.H., Harvey J. Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, vol. 34, no. 4, pp. 542–559.
17. Bergeron D.M., Shipp A.J., Rosen B. Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no. 4, pp. 958–984.
18. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1990, vol. 1, pp. 107–142.
19. Jepsen D.M., Rodwell J.J. Justice in the workplace: the centrality of social versus judgmental predictors of performance varies by gender. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, vol. 20, no. 10, pp. 2066–2083.
20. Goldberg R.L. The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 1992, vol. 4, no. 1, pp. 26–42.
21. Bass B.M., Avolio B.J. *Full range leadership development — Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA, Mind Garden Publ., 1997. 170 p.
22. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii [Managing corporate lifecycles]*. St. Petersburg, Piter Publ., 2007. 384 p. (In Russian)
23. Efendiev A.G., Balabanova E.S. Sotsial'naya organizatsiia rossiiskogo biznesa: teoretiko-metodologicheskie podkhody i ikh realizatsiia v empiricheskom issledovanii [The social organization of Russian business: Theoretical and methodological approaches and their realization in the empirical study]. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2012, no. 5, pp. 58–69. (In Russian)

For citation: Balabanova E. S., Baranova D. A., Deminskaya V. E. Employee extra-role behavior: manifestations, antecedents and consequences. *Vestnik SPbSU. Sociology*, 2017, vol. 10, issue 2, pp. 185–200.
DOI: 10.21638/11701/spbu12.2017.204

Статья поступила в редакцию 12 февраля 2017 г.

Статья рекомендована в печать 27 марта 2017 г.

Контактная информация:

Балабанова Евгения Сергеевна — доктор социологических наук, профессор; balabanova@hse.ru
 Баранова Дарья Андреевна — магистр; dariachernysheva@mail.ru
 Деминская Вероника Эдуардовна — аспирант; vdeminskaya@hse.ru

Balabanova Evgeniya S. — Doctor of Sociology, Professor; balabanova@hse.ru
 Baranova Darya A. — Master in Human Resource Management; dariachernysheva@mail.ru
 Deminskaya Veronika E. — Postgraduate; vdeminskaya@hse.ru